

Audience Development

Birgit Mandel

Audience Development als Strategie von Kultureinrichtungen zur systematischen Generierung und Bindung von Besucher_innen ist an der Schnittstelle von Kulturmarketing, Kultur-PR und Kulturvermittlung angesiedelt.

Musikvermittlung ist genuiner Bestandteil von Audience Development, denn nur wenn Zugänge zu Musik geschaffen werden und Rezeptionsprozesse glücken, werden Erstbesucher_innen Konzertbesuche wiederholen wollen. Publikum kann damit nachhaltig im Sinne des Audience Development gebunden werden. Aber Musikvermittlung kann auch ohne die Absicht, Menschen für professionelle Musik und Konzerte zu begeistern, agieren, wenn es etwa darum geht, zu eigenem musikalischen Gestalten zu befähigen oder Menschen über Musik zu empowern oder zusammenzubringen.

Das Konzept des Audience Development entwickelte sich Anfang der 1990er Jahre im angelsächsischen Raum: in den USA aufgrund der Notwendigkeit, angesichts kaum existierender öffentlicher Kulturförderung ausreichend Publikum und Einnahmen zu erzielen, und in Großbritannien vor allem im Zusammenhang mit dem zentralen kulturpolitischen Ziel der Regierung von New Labour, eine breite Teilhabe der Bevölkerung an öffentlich subventionierten kulturellen Angeboten zu erreichen (vgl. Johnson et al. 2004; Hadley 2021).

Audience Development basiert auf einem strategischen Gesamtkonzept, das die verschiedenen Instrumente Marketing, Kommunikation, Vermittlung und empirische (Nicht-)Besucherforschung zusammenführt, um neue, bislang nicht erreichte Besucher_innen-Gruppen zu aktivieren und bestehende Besucher_innen zu binden. Dabei werden neue Wege entwickelt, künstlerische und kulturelle Angebote für unterschiedliche Zielgruppen zu gestalten, zu positionieren, zu kommunizieren, zu vertreiben und zu vermitteln (vgl. Johnson et al. 2004; Mandel 2016a).

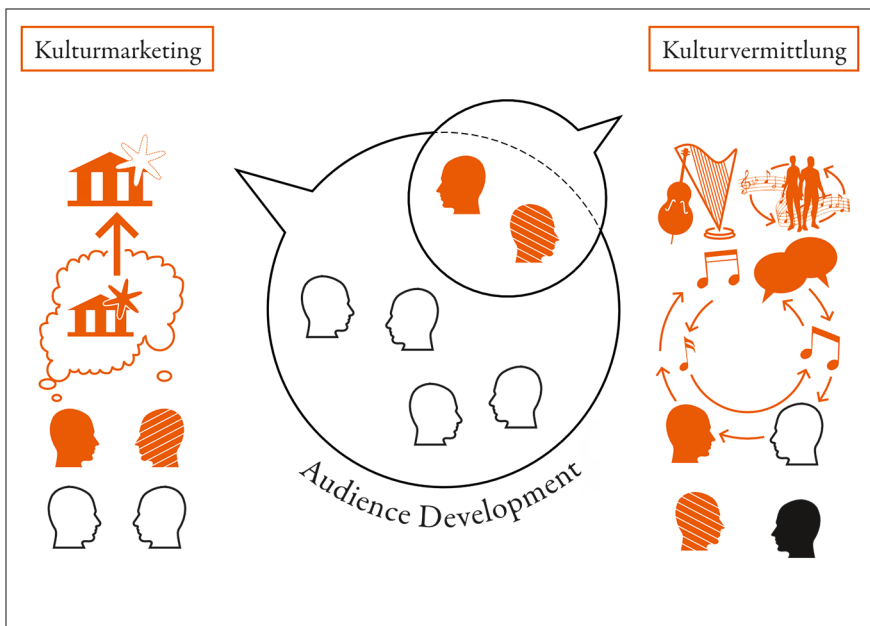
Im Fokus von Kulturmarketing als Teil von Audience Development steht die Sicht auf den Absatzmarkt, der über die Bedürfnisse und Interessen eines potentiellen Publikums auf die künstlerische Produktion zurückwirkt. Marketing impliziert die konsequente Nutzer_innen-Perspektive und stellt die Vorteile der Kulturnutzung ausgehend von empirisch ermittelten Besucher_innen-Bedürfnissen in den Vordergrund.

Eine besondere Herausforderung des Marketings für Kunst besteht darin, ausgehend von den jeweiligen künstlerischen Produktionen, entsprechende Bedürfnisse oft

erst zu initiieren (vgl. Klein 2011). Die Besonderheiten der Künste als oft immateriellem Produkt, das sich durch Deutungsoffenheit auszeichnet und darum eine aktive Rezeptions- und Interpretationsleistung erfordert, verlangen im Kulturmarketing besondere Vermittlungsleistungen in der Kommunikation (vgl. Mandel 2012).

Kunstvermittlung, wozu auch Musikvermittlung gehört, möchte Zugänge, Verständnis und Wertschätzung für bestimmte Kunstformen und Anschlüsse zwischen künstlerischer Produktion und Rezeption schaffen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass sich künstlerische Produktionen aufgrund ihrer Komplexität vielen nicht von selbst erschließen. Als bereichernd erfahrene Rezeptionsprozesse sind Voraussetzung, um Menschen als Publikum zu binden.

In der Kulturvermittlung mit dem Ziel Kultureller Bildung geht es mehr noch darum, nicht nur Kunst zugänglich zu machen, sondern künstlerisch-kulturelle Angebote als Anlass zu nutzen für subjektive Reflexions- und Selbstbildungsprozesse. Dabei stehen nicht die künstlerischen Artefakte, sondern die teilnehmenden Subjekte im Vordergrund (vgl. Mandel 2016a).



Ziele im Audience Development

»The objective of Audience Development is to create a love affair between arts and the audiences« (Morison/Dalglish 1992: 7), so eine der ersten Zieldefinitionen von Audience Development, die den Fokus auf den intrinsischen Wert der Künste und deren Wertschätzung durch das Publikum legt. Differenzierter und mit Fokus auf die Herausfor-

derung für Kultureinrichtungen, das Publikum nicht nur als Rezipient_innen, sondern darüber hinaus auch als Partner_innen ernst zu nehmen, lässt sich definieren:

»Audience Development is the process of engaging, educating and motivating diverse communities to participate in a creative, entertaining experience as an important partner in the design and execution of the arts« (Walker-Kuhne 2005: 10).

Ziel von Audience Development unter der Perspektive des Absatzmarketings ist es, gute Auslastungszahlen zu schaffen, um Einnahmen zu generieren oder die Legitimierung öffentlicher Fördermittel und den Bestand der Einrichtung abzusichern. Dabei spielt es keine Rolle, welches Publikum kommt, sondern nur, dass dieses in ausreichender Zahl und nicht nur einmalig eine Einrichtung besucht, also nachhaltig gebunden wird. Denn es ist sehr viel aufwendiger, immer neue Kund_innen zu überzeugen, als bereits mit einer Einrichtung vertraute Menschen zum Wiederholungsbesuch zu motivieren.

Aus einer kultur-, bildungs- und sozialpolitischen Perspektive kann das Ziel von Audience Development darin bestehen, bestimmte Zielgruppen zu adressieren, die bislang unterrepräsentiert sind, um damit eine chancengerechte Teilhabe am kulturellen Leben sowie persönliche Entwicklungschancen zu ermöglichen.

Es lassen sich also zwei grundsätzliche Ansätze unterscheiden:

- mehr Publikum gewinnen, um Besucher_innen-Zahlen und Einnahmen einer Einrichtung zu erhöhen (Marketingziel),
- anderes Publikum gewinnen, um als öffentlich finanzierte Einrichtung die sich verändernde Bevölkerung in der Breite anzusprechen und das Bildungspotential von Kunst und Kultur zu nutzen (kultur- und gesellschaftspolitisches Ziel).

Audience Development aus einer rein marketingorientierten, wirtschaftlichen Perspektive wird versuchen, die am leichtesten zu erreichenden, weil bereits potentiell interessierten Zielgruppen zu adressieren, um mit möglichst geringem kommunikativem Aufwand eine ausreichende Auslastung der Kapazitäten zu erreichen. Audience Development mit dem Anspruch, bislang unterrepräsentierte Gruppen als Besucher_innen im Sinne von Teilhabe-Ermöglichung zu gewinnen, bedarf deutlich größerer Anstrengungen, die von Outreach-Formaten, Kooperationen über Programmveränderungen bis zur Neuausrichtung der Leitziele einer Einrichtung reichen können.

Kulturvermittlung spielt auch für das kunstaffine Publikum eine Rolle im Sinne von »taste cultivation« (Kawashima 2006: 57) durch Expert_innen u.a. in Form von (Ein-)Führungen und noch tieferem Eintauchen in den jeweiligen Kunstkontext. In der »kritischen Kunstvermittlung« wird dies als affirmative Bestätigung traditioneller Deutungshoheiten kritisiert (vgl. Mörsch 2009).

Musikvermittlung als Strategie der Stammesbesucher_innen-Bindung würde z.B. über fachliche Einführungen versuchen, das Musikerlebnis ausdifferenzieren und zu vertiefen. Musikvermittlung, die dazu beitragen soll, z.B. junge Menschen ohne Affinität für klassische Musik für ein Konzerthaus zu interessieren, müsste bei den musikalischen Interessen und Lebenswelten dieser Gruppe ansetzen und mit ihr gemeinsam herausfinden, wo es Schnittmengen zu den sonstigen Programmen des Konzerthauses

gibt und inwiefern sich die Einrichtung in ihren Programmen und Formaten verändern müsste, um attraktiv und relevant für diese Zielgruppen zu werden.

Instrumente des Audience Development

Evaluationen von Strategien der Publikumsbindung zeigen, dass diese ein breites Spektrum unterschiedlicher Instrumente umfassen kann mit jeweils verschiedenen Wirkungen (vgl. u. a. Mandel 2013b; Bollo et al. 2017):

- Segmentierung von Zielgruppen, die adressiert werden sollen, und Befragungen zu deren kulturellen Interessen,
- Positionierung/Branding einer Institution als Basis für die Gestaltung vertrauensvoller Beziehungen zu unterschiedlichen Gruppen,
- Aufmerksamkeitsmanagement unter Nutzung differenzierter Kommunikationsformen für unterschiedliche Zielgruppen,
- Gestaltung attraktiver Rahmenbedingungen hinsichtlich Preis, Distribution, Service, Atmosphäre,
- Entwicklung neuer Formate und Rezeptionsformen: Outreach-Programme im öffentlichen Raum, interdisziplinäre Events,
- Entwicklung personaler, medialer und kuratorischer bzw. dramaturgischer Kunst-Vermittlungsformate,
- Bindung des Stammpublikums durch Fördervereine und Mitgliedschaften,
- Zusammenarbeit mit Multiplikator_innen und Kooperationen mit Institutionen außerhalb des Kultursektors (z. B. Schulen, Betriebe, Jugendzentren, Sportvereine),
- partizipativ angelegte Projekte.

Wirkungen und Perspektiven des Audience Development

Verschiedene Studien verdeutlichen, dass kurzfristige Erfolge im Audience Development nur bei bereits potentiell Interessierten zu erzielen sind. Bislang nicht interessierte Gruppen, u. a. Kinder und Jugendliche, lassen sich v. a. über aktive Einbindung in partizipativen Projekten erreichen. Doch auch Teilnehmende solcher Projekte werden nicht automatisch zu Besucher_innen der regulären Programme, weil diese oft für sie nicht relevant erscheinen (vgl. Mandel 2013b).

Studien aus England verweisen darauf, dass selbst mit umfassenden, kulturpolitisch forcierten Audience-Development-Programmen soziale und bildungsbedingte Unterschiede in kulturellen Interessen nur geringfügig verändert werden können: »In fact, Audience Development has had little impact on the social stratification of publicly funded cultural consumption over the course of the last twenty years.« (Hadley 2021: 69) Das Kernpublikum der klassischen Kultureinrichtungen ist in allen westlichen Ländern durch hohen formalen Bildungsgrad und hohen sozialen Status gekennzeichnet (vgl. Schuster 2007).

Veränderungen in der Programmpolitik und mehr noch im Leadership einschließlich diverser aufgestellter Teams in Kultureinrichtungen sind Voraussetzung, um die soziale Zusammensetzung des Publikums im Sinne höherer Diversität nachhaltig zu verändern (vgl. Smyth 2004; Bollo et al. 2017).

Eine Studie zu den Publikumsstrategien der Stadt- und Staatstheater in Deutschland zeigt, dass zwar eine Fülle von teilhabeorientierten neuen Formaten und Projekten entwickelt werden, um neue Gruppen anzusprechen, dass diese aber häufig vom Kerngeschäft der Theater entkoppelt sind, in dem sie an den traditionellen Strukturen und am ›Kanon‹ festhalten (vgl. Mandel 2021). Auffällig ist auch, dass Vermittlung und Marketing in den klassischen Einrichtungen oft getrennt voneinander mit verschiedenen Agenden arbeiten – kulturelle Teilhabe ermöglichen (Vermittlung) versus neue Besucher_innen gewinnen (Marketing) – und ihre Aktivitäten strategisch nicht verbinden (vgl. Mandel 2021). Nachhaltiger Erfolg im Sinne eines diverseren Publikums lässt sich jedoch nur durch eine veränderte Gesamtmission einer Einrichtung erzielen, die das potentielle Publikum in den Mittelpunkt stellt und bereit ist, auch Strukturen und Programme zu verändern.

Für Musikvermittlung in klassischen Kultureinrichtungen bedeutet das zum einen, niedrigschwellige Zugänge zu den musikalischen Angeboten zu schaffen, denn es braucht gerade bei komplexerer, für viele ungewohnter Musik auch Hintergrundwissen, um sich dafür interessieren zu können. Zum anderen muss Musikvermittlung ein normatives Musikverständnis hinter sich lassen und auch populäre musikalische Interessen und Zugänge als gleichwertig in ihre Arbeit einbeziehen. Rock, Pop, Folkmusic neben klassischer Musik auf der großen Bühne und Community Music mit Infrastruktur für niedrigschwelliges Musikmachen von Lai_innen wären dann fester Bestandteil öffentlicher Konzerthäuser.

Auch wenn eine radikale Öffnung sicherlich nicht für alle Kultureinrichtungen der richtige Weg ist, sondern es für einige auch sinnvoll sein kann, sich auf komplexe künstlerische Aufgaben und ein bereits vorgebildetes Publikum zu konzentrieren, sind vor allem klassische Kultureinrichtungen mit langer Tradition herausgefordert, sich zu hinterfragen und ihre Programmatik zu verändern angesichts der Pluralisierung und Veränderung kultureller Interessen in der Gesellschaft u.a. durch Globalisierung, Migration (→ Mecheril: 205) und Digitalisierung (→ Unterberg: 293).

Audience Development setzt immer bei den Interessen des neu zu erreichenden Publikums an und versucht diese mit den Interessen der Institution zu verbinden. Neues, anderes Publikum und Teilnehmende partizipativer Projekte können mit ihren Ideen und Interessen zum Motor für Transformationen von Kultureinrichtungen werden, damit diese für mehr und unterschiedlichere Bevölkerungsgruppen zu einem für ihr Leben relevanten Ort werden.

